

УДК 331.101.3:005.336.1

**О. В. Тужилкіна**, к. е. н., доцент, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці, ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі»

### **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

У статті розглянуті основні підходи і проблеми управління людськими ресурсами, теоретичні аспекти оцінки ефективності управління людськими ресурсами, виділені напрями ефективного управління, такі як вдосконалення організаційної структури управління персоналом, ділова оцінка, інвестиції і мотивація. Представлені показники, які виступають вимірниками критеріїв ефективності управління, визначення яких може бути джерелом інформації для прийняття управлінських рішень стосовно результативності мотиваційного управління людськими ресурсами.

**Ключові слова:** людські ресурси, мотивація, інвестиції, оцінка, персонал, управління, ефективність.

Табл. 3, Літ. 4.

**О. В. Тужилкина**

### **СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К МОТИВАЦИОННОМУ УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

В статье рассмотрены основные подходы и проблемы управления человеческими ресурсами, теоретические аспекты оценки эффективности управления человеческими ресурсами, выделенные направления эффективного управления, такие как совершенствование организационной структуры управления персоналом, деловая оценка, инвестиции и мотивация. Представлены показатели, которые выступают измерителями критериев эффективности управления, определение которых может быть источником информации для принятия управленческих решений относительно результативности мотивационного управления человеческими ресурсами.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, мотивация, инвестиции, оценка, персонал, управление, эффективность.

**O. Tuzhyilkina**

### **MODERN APPROACHES TO MOTIVATIONAL MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES**

In the article the basic approaches and human resource management issues, the theoretical aspects of evaluation of human resources management, selected areas of good governance, such as the improvement of the organizational structure of personnel management, business valuation, investment and motivation. Presented indicators that appear gauges governance criteria, the definition of which may be a source of information for management decisions regarding the effectiveness of motivational management of human resources.

**Key words:** human resources, motivation, investment, evaluation, personnel management, efficiency.

**Постановка проблеми.** Соціально-економічні зміни сучасної України, її орієнтація на європейські цінності потребує переосмислення концепції управління ресурсами, зокрема формування теоретико-методологічної основи для визначення напрямів мотиваційного управління людськими ресурсами, що дасть змогу підвищувати ефективність їх застосування

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема управління людськими ресурсами завжди була предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, що

належать до різних наукових шкіл. Зазначену наукову проблематику досліджували такі відомі вчені, як Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, В. Крамаренко, Г. Щокін та ін.

Загальні проблеми стратегічного управління персоналом підприємства, зростання значення досвіду закордонних підприємств при розробці підходів до пріоритету цінностей розглядаються такими визначними дослідниками, як І. Ансофф, К. Боумен, О. Виханський, О. Наумов, В. Пономаренко та ін.

Деякі аспекти проблеми сучасного управління персоналом знайшли своє відображення у працях С. Беляєвої, М. Виноградського, М. Журавльова, Дж. Іванцевича, А. Кибанова, В. Колпакова, А. Лобанова, С. Михайлова, М. Мурашко, С. Синка, А. Чикуркової, С. Шекшні, О. Шканової, О.Щура та ін. Вирішенню питань стратегічного управління персоналом присвячені праці А. Кибанова, В. Пугачова, Р. Марра, Г. Шмідта.

**Метою дослідження** є удосконалення теоретико-методологічних засад формування концепції мотиваційного управління людськими ресурсами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних конкурентних умовах, підприємствам необхідно оптимальне використання всіх видів ресурсів, перш за все людських ресурсів. Людські ресурси – специфічно і в той же час найцінніший ресурс підприємства. За основу концепцій управління людськими ресурсами можна прийняти подання про працівника (персоналі) як суб'єкта соціально-трудових відносин (табл. 1).

Термін «людські ресурси» запозичений з практики американської школи управління персоналом. У 70-ті роки ХХ століття в США в сфері управління персоналом утвердилися поняття «людські ресурси» і «управління людськими ресурсами» замість «персоналу» і «управління персоналом».

Поняття «людські ресурси» відображає переосмислення ролі і місця людини на виробництві, прийняття нових положень і правил, введення багатьма фірмами ряду нововведень в формах і методах кадрової роботи.

Таблиця 1

### Концепції управління людськими ресурсами

Роки	Концепція	Уявлення про працівника (персонал)
20-40 роки	Управління кадрами	Працівник – носій трудових функцій, «живий придаток машини»
50-70 роки	Управління персоналом	Працівник – суб'єкт трудових відносин, особистість
80- кінець ХХ ст.	Управління людськими ресурсами	Працівники – ключовий, стратегічний ресурс підприємства

Для сучасних підприємців концепція «людських ресурсів» цікава тим, що вона робить велику ставку на диференціацію працівників в процесі праці, надаючи їм можливості для прояву ініціативи і самостійності, умови для підвищення кваліфікації шляхом професійної підготовки, задовольняючи тим самим мотиваційні потреби вищого порядку в самоповазі, самовираженні, влади і успіху. Такий шлях формує у працівників відповідальність і самостійність і в той же час мотивує, змушуючи поєднувати свої особисті цілі з цілями і завданнями підприємства.

Відмінність концепції управління людськими ресурсами від концепції управління персоналом полягає у визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних із залученням якіснішої робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою в працездатному стані, створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості з подальшим їх розвитком. Метою управління людськими ресурсами є поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації

і потенціалу працівників зі стратегією і цілями підприємства.

Люди стають предметом корпоративної стратегії, частиною інвестицій підприємства. Це означає, що підприємства стають втіленням професійного, творчого та мотиваційного потенціалів їх працівників.

Система управління людськими ресурсами ставить перед підприємствами такі завдання як переклад корпоративної стратегії в стратегію людських ресурсів, створення нових організаційних структур, підбір працівників, придатних до стратегії і культури підприємства, реалізація системи мотивації у відповідності зі стратегією, реалізація системи участі та партнерства, повне використання потенціалу робочої сили. Досвід функціонування сучасних підприємств свідчить про те, що підприємства, які ефективно управляють людськими ресурсами, досягають більш високих фінансових результатів на відміну від конкурентів.

Основні напрями ефективного управління людськими ресурсами є такі:

оптимізація організаційної структури підприємства;

впровадження в практику управління регулярної ділової оцінки з метою

підвищення якості підбору, розстановки і використання людських ресурсів;

інвестування проєктів, пов'язаних з підвищенням ефективності трудової діяльності працівників;

вкладення в мотивування і самомотивування працівників.

Основне завдання сучасної служби управління персоналом (людськими ресурсами) – це допомога топ-менеджменту підприємства в досягненні загальних для підприємства і персоналу цілей. Основними функціями є: формування кадрового резерву і робота з ним за спеціальними програмами, підвищення кваліфікації людських ресурсів, участь у діловій оцінці людських ресурсів та заходи щодо її підсумками.

Найбільш актуальним напрямом підвищення ефективності управління людськими ресурсами є ділова оцінка людських ресурсів, яка представляє собою процедуру, проведену з метою виявлення ступеня відповідності особистих якостей працівника, якісних і кількісних результатів його діяльності певним вимогам. Ділова оцінка дозволяє керівникам отримати об'єктивні дані про працівника, зрозуміти його особисті очікування і знайти способи ефективної взаємодії між працівником і керівництвом підприємства [1].

Ділова оцінка працівників представляє собою процедуру, проведену з метою виявлення ступеня відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності певним вимогам. Завдання ділової оцінки персоналу полягає у виявленні його трудового потенціалу, у визначенні ступеня його використання, у встановленні відповідності працівників займаним посадам або їх готовності зайняти конкретні посади, в тому, щоб охарактеризувати ефективність діяльності працівників і їх цінність для організації. Ділова оцінка дозволяє керівникам отримати об'єктивні дані про працівника, а також зрозуміти його особисті очікування від процесу праці та рівня матеріальної винагороди і знайти способи ефективної взаємодії між конкретним працівником і керівництвом компанії. Ділова оцінка дозволяє отримати загальне уявлення про ефективність управління людськими ресурсами. Кількісні результати оцінки ефективності витрат на управління людськими ресурсами можуть бути отримані за допомогою економіко-математичного моделювання. Процес побудови імітаційної моделі інвестиційної програми врядування та навчання людських ресурсів вимагає підготовчої роботи по збору та аналізу вихідних даних, а для розробки і запуску моделі необхідно виконання наступних дій:

ввести вихідні дані для побудови моделі;

визначити потреби у фінансуванні;

розробити стратегію фінансування;

провести аналіз фінансових результатів;  
створити і експортувати бізнес-план інвестиційної програми у вигляді підсумкових таблиць і документів;

провести перевірки введених даних.

У порівнянні з інвестиціями в інші форми капіталу, інвестиції в людський капітал є найбільш вигідними як з точки зору окремої людини, так і з точки зору всього суспільства.

К. Макконнелл і С. Брю виділяють три види інвестицій в людський капітал:

витрати на освіту – включаючи загальне та спеціальне, формальне і неформальне, підготовку на робочому місці;

витрати на охорону здоров'я, що складаються з витрат на профілактику захворювань, медичне обслуговування, дієтичне харчування, поліпшення житлових умов;

витрати на мобільність, завдяки, яким працівники мігрують з місць з відносно низькою продуктивністю в місця з відносно високою продуктивністю [2].

Під навчанням слід розуміти придбання нових знань і навичок, необхідних для успішного виконання роботи. Прогресивні компанії не шкодують коштів на навчання персоналу, так, наприклад, компанія Pfizer, лідер «золотої сотні», витрачає на підвищення кваліфікації своїх співробітників – 14 % від загальної суми заробітної плати, замість загальноприйнятих 2,6 % [3].

Поряд з освітою, найбільш важливими є вкладення в здоров'я людини. Економічна цінність і значимість здоров'я для накопичення людського капіталу безперечні. Низький рівень тривалості життя в країні автоматично включає в число першочергових витрат інвестиції на підтримку здоров'я, що сприяє продовженню життя людини, а, отже, і часу функціонування людських ресурсів. Незадовільний стан здоров'я знижує продуктивність праці: фізично слабкі працівники не можуть в повній мірі реалізувати свій потенціал, тому керівництво підприємства повинно бути економічно зацікавлений в інвестиціях в здоров'я співробітників. У зв'язку з цим набувають особливої значущості витрати на підтримку хорошого фізичного стану своїх співробітників: профілактику професійних захворювань, надання дієтичного харчування для окремих працівників, медичне обслуговування за місцем роботи та оплату путівок в будинки відпочинку, лікування в медичних установах, профілакторіях і санаторіях, поліпшення житлових умов, страхування працівників від нещасних випадків.

Управління внеском працівника в загальний результат підприємства нерозривно пов'язане з мотивацією. Мотивування в управлінні персоналом розуміється як процес активізації мотивів працівників і створення стимулів для їх спонукання до більш ефективної праці. Метою мотивації є формування комплексу умов, що спонукають людину до здійснення дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом. Процес мотивування спрощено може бути розбитий на наступні етапи: виявлення потреб, формування і розвиток мотивів, управління ними з метою зміни поведінки людей, необхідного для реалізації цілей, коригування мотиваційного процесу [4].

Практика управління сучасних підприємств дає можливість зробити висновок, що загальними для різних категорій персоналу є наявність матеріальних мотивів, а також гарантії безпеки. У зв'язку з чим, керівникам підприємств слід застосовувати такі мотиватори: задоволення матеріальних потреб, позитивні або негативні стимули в залежності від конкретної ситуації, пов'язаної з мотивами безпеки, задоволення соціальних потреб.

Ефективне управління людськими ресурсами полягає в максимальному використанні трудового потенціалу підприємства з оптимальними витратами для досягнення стратегічних цілей. Водночас результатом ефективного управління людськими ресурсами має бути підвищення сили мотивації персоналу до високопродуктивної праці.

Умовно показники ефективності управління людськими ресурсами можна розділити на три основні групи (табл. 2).

Таблиця 2

**Показники ефективності управління людськими ресурсами**

Група показників	Економічний зміст показників
Показники стану: кількісно-якісний склад і динаміка	Надають керівникові статистичні дані, що уможлиблює виявлення проблем у сфері управління персоналом (середньооблікова чисельність персоналу, коефіцієнт плинності персоналу, співвідношення управлінського і виконавчого персоналу та ін.)
Показники ефективності діяльності персоналу	Надають інформацію, наскільки висока (низька) віддача від працівників (продуктивність праці, коефіцієнт використання робочого часу та ін.)
Показники ефективності управління персоналом	Ключові індикатори результатів, на які спрямований відповідний процес (середня швидкість заповнення вакансії, частка заміщення із кадрового резерву, середня вартість навчання одного працівника)

До системи показників ефективності управління людськими ресурсами відносяться показники економічної ефективності (продуктивність праці, поліпшення якості послуг, витрати на персонал, ефективність управлінських програм); показники соціальної ефективності (соціально-психологічний клімат в колективі, рівень задоволеності персоналу); показники складу персоналу; соціальні показники, організаційно-структурні показники, показники розвитку персоналу (табл. 3).

Розглянуті показники виступають вимірниками критеріїв ефективності та впливають на результативність мотиваційного управління людським ресурсом та загалом підприємством.

Таблиця 3

**Кількісні показники ефективності управління людськими ресурсами**

Напрямок аналізу	Показники
Показники економічної ефективності	
Ефективність використання наявних людських ресурсів	Продуктивність праці, тис грн на особу Трудомісткість праці, люд.-год. на 1 виріб Рентабельність витрат на оплату праці
Якість продукції (робіт, послуг)	Вартість бракованої продукції, тис. грн Втрати від випуску бракованої продукції, тис. грн Штрафи за неякісну продукцію, тис. грн. Інші
Ефективність витрат на персонал	Питома вага витрат на персонал в загальній сумі витрат, % Рентабельність витрат на персонал, % Інші
Ефективність управлінських програм	Витрати на управління людськими ресурсами, тис. грн Коефіцієнт якості управлінської праці Інші
Показники соціальної ефективності	
Соціально-психологічний клімат в трудовому колективі	Коефіцієнт плинності персоналу Кількість порушень трудової дисципліни Кількість покарань за порушення виробничої і трудової дисципліни



Задоволеність персоналу різними аспектами праці	Рівень задоволеності персоналу
Організаційно-структурні показники	
Забезпеченість людськими ресурсами	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб
	Кількість вакансій (загалом і у розрізі категорій), одиниць
	Кількість кандидатів на вакансію (загалом і у розрізі категорій), осіб
Склад за категоріями	Частка відповідної категорії в загальній чисельності персоналу, %
	Частка працівників апарату управління в загальній чисельності персоналу, %
	Кількість основних працівників на одного працівника апарату управління, осіб
Режим роботи	Частка працівників, які працюють в режимі гнучкого графіку в загальній чисельності персоналу, %
	Середня тривалість робочого дня, годин
	Середня кількість відпрацьованого часу, людино-годин (людино-днів)
Показники якісного складу персоналу	
Склад за освітою	Частка працівників, які мають середню, неповну вищу, вищу освіту, %
Склад за кваліфікацією	Частка працівників: некваліфікованих, кваліфікованих, вищої кваліфікації, % у загальній чисельності працівників, %
Склад за виконуваними функціями	Частка працівників управлінського та робітничого складу; у розрізі виконуваних функціональних обов'язків, %
Склад за професіями	Частка працівників різних професій і спеціальностей у загальній чисельності персоналу, % Частка працівників, які працюють за професією (спеціальністю), яка відповідає (не відповідає) освіті, у загальній чисельності працівників, %
Склад за віком	Частка працівників у віці: до 20 років, 20-35 років, 36-50 років, 51-60 років, старших 60 років у загальній чисельності працівників, %
Склад за статтю	Чисельність чоловіків та жінок у загальній чисельності персоналу, %
Склад за стажем роботи	Середній стаж роботи на підприємстві, років
	Частка працівників, які працюють на підприємстві менше 1 року; 1-3 роки, 3-5 років, 5-10 років, більше 10 років, %
Соціальні показники	
Рівень оплати праці	Середня заробітна плата по підприємству, тис. грн.
	Середня заробітна плата за категоріями працівників, тис. грн.
	Термін затримки виплати заробітної плати, дні
	Витрати на соціальні виплати і пільги, тис. грн.
Умови праці	Питома вага працівників, які працюють у шкідливих умовах праці, %
	Середній розмір площі одного робочого місця, м <sup>3</sup>
	Рівень захворюваності, осіб на 100 осіб персоналу
	Витрати на утримання соціальної інфраструктури, тис. грн.
	Частка бонусів і премій в загальному заробітку працівників, %
	Витрати на виплату компенсацій за несприятливі умови праці, тис. грн.

Показники розвитку персоналу	
Показники професійного навчання	Частка працівників, які пройшли професійне навчання протягом періоду, %
	Частка працівників, які пройшли: навчання, підвищення кваліфікації, перенавчання, % у загальній чисельності працівників (чисельності працівників, які пройшли професійне навчання)
	Середня кількість годин професійного навчання на одного працівника, який пройшов професійне навчання, годин
	Витрати на професійне навчання (загалом, у розрізі категорій працівників, видів навчання), тис. грн
	Частка працівників, які пройшли перенавчання на підприємстві, %
Кваліфікаційний рух	Питома вага працівників, які підвищили розряд у звітному році у загальній чисельності персоналу на кінець року, %
	Питома вага працівників, які навчені новим професіям (спеціальностям) у звітному році у загальній чисельності персоналу, %
	Питома вага керівників, які підвищили кваліфікацію у звітному році в їх чисельності, %

**Висновки.** Отже, комплексний підхід до управління людськими ресурсами в сучасних умовах забезпечується шляхом послідовного вдосконалення організаційно-управлінської структури підприємства, проведення ділової оцінки персоналу, здійснення інвестицій в людські ресурси і мотивування працівників. Оцінка ефективності управління людськими ресурсами виступає потужним важелем зростання результативності управлінського процесу. Оцінювання за допомогою системи показників сприятиме ефективності мотиваційних управлінських рішень щодо формування і використання людських ресурсів.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гриньова В. М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства : моногр. / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Х.: Вид.ХНЕУ, 2012. – 300 с.
2. Макконел К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконел, С. Л. Брю. – М.: Республика, 1992. – Т. 2. – 400 с.
3. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л. В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 236 с.
4. Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами. / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 304 с.